

УДК 339.138

Шевчук О.Ю., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет,  
shevchuk\_10@mail.ru

## КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Анотація.** Стаття присвячена обґрунтуванню маркетингової конкурентної стратегії в маркетинговому менеджменті на прикладі ПрАТ «Чумак». Проаналізований стан підприємства та середовища. Сформована модель поведінки споживачів на ринку макаронів та макаронних виробів, досліджений попит та споживчі мотивації, побудована бізнес-модель підприємства, що спрямована на розробку конкурентної стратегії диференціації.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, маркетинговий менеджмент, бізнес-модель, GEL – фактори, макро- мікроринковий середовище

JEL code classification L19, M31

Shevchuk Elena,  
Ph.D., associate professor of department marketing  
Tavria state agrotechnological university,  
shevchuk\_10@mail.ru

## COMPETITIVE STRATEGY AS INSTRUMENT OF MARKETING MANAGEMENT

**Abstract.** The article is devoted to substantiation important competitive marketing strategy in marketing management on the example of JSC "Chumak" and identify patterns in developing competitive strategies. Nowadays the problem of improvement and efficiency of enterprise management and evaluation of marketing activities are very relevant. Theoretical position to determine the nature and characteristics of competitive strategies in marketing management company. Factors macro and micro of pasta and pasta products' market, the importance and power of influence of each factor on the pasta market. The condition of the enterprise market. The current model of consumer behavior in the market of pasta and pasta investigated demand and consumer motivation. Generalized trend of the domestic market of pasta and pasta. Grounded alternatives to the opportunities and prevent threats: increasing the production of pasta by expanding the assortment line, namely the introduction of a new product - sheets for lasagna "premium" - the segment focused on healthy lifestyle (HLS), with further access to new markets. Strategic analysis conducted by BCG, benchmarking, positioning method used - for determining the level of competitiveness of production of PJSC "Chumak" in the market of macaroni and pasta. Built a business model enterprise via GEL - factor (Great customers - the availability of dedicated customer; Easy sales - the relative ease of the sale; Long life - guaranteed longevity of the company), which leads to the conclusion that the company wisely realizes his concept of business development and market expansion.

**Keywords:** competitive strategy, marketing management, business model, GEL - factors micro and macro marketing environment.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі переходу до ринкових відносин в нашій країні побудова конкурентних стратегій на ринку починає відігравати важливу роль для успішної діяльності будь-якого підприємства. Знаходити споживачів своєї продукції, орієнтувати свою діяльність на задоволення їх потреб та вимог, при цьому необхідно це робити краще, більш оперативніше, чим існуючі та потенційні конкуренти. Тому особливого змісту набуває пошук або фор-

мування цільових ринків та оцінка їх привабливості для конкретних підприємств у конкретній ринковій ситуації з урахуванням можливих напрямків її зміни [1]. Процесу формування ринку передують маркетингові дослідження, спрямовані на аналіз кон'юнктури та ринкових можливостей, у тому числі можливостей ресурсного забезпечення. В країнах з розвинутою ринковою економікою маркетинг розглядається як провідна функція управління, яка визначає

ринкову та виробничу стратегію підприємства та ґрунтується на знанні споживчого попиту [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробка різних стратегій підприємства – це проблема, яка широко вивчається в наш час і є актуальною в своєму прояві. Цією проблемою займаються численні зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Д.Абель, П. Друкер, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж-Ж. Ламбен Г. Минцберг, М. Портер, М. Прахалад, А. Томпсон, Д. Траут, Г. Хамел та інші.

Дослідженням проблем, пов'язаними з розробкою стратегій підприємства, у тому числі конкурентних, займаються Л. Антонюк, Ю. Брюханов, А. Старостіна, С. Оборська, З.Шершньова та інші.

**Формулювання цілей статті.** В сучасний час проблеми удосконалення та підвищення ефективності управління підприємством та оцінки маркетингової діяльності є дуже актуальними. Метою статті є обґрунтування значення маркетингової конкурентної стратегії в маркетинговому менеджменті на прикладі ПрАТ «Чумак», а також виявлення закономірностей у розробці конкурентної стратегії. Для досягнення цієї цілі необхідно вирішити наступні задачі: аналіз стану підприємства та середовища як основи для розроблення стратегії; формування моделі поведінки споживачів на ринку макаронів та макаронних виробів, дослідження попиту та споживчих мотивацій, що впливають на можливість розвитку ринку; побудова бізнес-моделі підприємства; вибір маркетингової конкурентної стратегії з можливих альтернатив; реалізація обраної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Існує декілька типів конкурентних стратегій [3]:

1. Стратегія лідерства за витратами (або ціни), яка спрямована на становлення нижчої за середній рівень цін на ринку, зниження витрат виробництва товару порівняно з конкурентами. Така стратегія дає змогу створити захист проти сил конкуренції (товари-замінники, нові і діючі конкуренти, посередники і постачальники).

2. Стратегія диференціації. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що фірма намагається надати продукту щось відмінне, що може сподобатися покупцеві і за що спожив-

ач готовий платити. Стратегія диференціації спрямована на те, щоб зробити продукт не таким, яким його роблять конкуренти.

3. Стратегія спеціалізації або фокусування – це конкурентна стратегія, дотримуючись якої підприємство концентрує свої зусилля на виробництві продуктів, орієнтованих на вузьке коло споживачів.

Мета конкурентних стратегій – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Основні характеристики, що формують конкурентні переваги як важливий елемент конкурентоспроможності, можна об'єднати в такі групи: стан ринку, кількісні і якісні параметри суб'єктів ринку і пропонується для реалізації продукція [6].

Досліджено, що вітчизняний ринок макаронів та макаронних виробів буде розвиватись у напрямку підвищення якості виробів, формування споживчого ринку зумовить внутрішню сегментацію за видами макаронних виробів.

Проаналізовані фактори макросередовища, важливість та сила впливу кожного з них на ринок макаронних виробів. Розраховано, що інтегральна оцінка ринкових можливостей перевищує суму балів ринкових загроз (43,9 проти 34,45 балів). Найвагоміші загрози – це стійке збільшення імпортової продукції товаровиробників зі світовим ім'ям та репутацією; девальвація національної валюти; зниження купівельної спроможності населення; залежність ціни макаронних виробів від собівартості продукції.

Систематизовано фактори впливу мікросередовища на ринок макаронних виробів. Розраховано, що інтегральна оцінка ринкових можливостей перевищує суму балів ринкових загроз (28,9 проти 23,2 балів). Визначено, що основними загрозами виступають: відсутність «бар'єрного входу» в галузь іноземним виробникам зі світовим ім'ям; незбалансованість харчового раціону; усталений стереотип у суспільстві щодо негативного вживання макаронних виробів.

Обґрунтовані альтернативні варіанти використання можливостей та запобігання загроз на прикладі ПрАТ «Чумак»: збільшення виробництва макаронних виробів за рахунок розширення асортиментної лінії, а саме введення нового виробу – листів для лазаньї

«преміум»-сегменту, орієнтованого на здоровий образ життя (ЗОЖ), з подальшим виходом на нові ринки збуту.

Досліджена та сформована модель поведінки споживачів. Виявлено, що 90% респондентів вживають макаронні вироби. Простежена готовність респондентів купувати нову продукцію, а саме – листи для лазаньї, оскільки ПрАТ «Чумак» зарекомендувало

себе як виробник якісної продукції з твердих сортів пшениці за доступною ціною. Не менш важливим фактором для розвитку ринку є питання щодо походження продукції (імпортне чи вітчизняне), яку споживає населення (рис.1). 35% пересічних споживачів купують макаронні вироби вітчизняних виробників.



Рис. 1. Вибір споживачів макаронних виробів в залежності від виробника та поставок, %  
Джерело: розрахунки автора

Методи стратегічного аналізу, такі як БКГ, карта позиціонування стратегічних груп довели, що у ПрАТ «Чумак» на ринку макаронів та макаронних виробів є можливість розширення асортименту продукції, створення нового товару, застосування конкурентної стратегії диференціації.

На українському ринку близько 85% макаронних виробів представлено продукцією вітчизняного виробництва. В цілому виробництво макаронних виробів за останні роки мало такі тенденції: у 2013-2014 рр. виробництво зросло до 122 тис. тонн, а в 2015 р. знизилось до рівня 97,4 тис. тонн, більше ніж на 12%. Зважаючи на складне економічне становище України, девальвацію гривні і, як наслідок, зменшення платоспроможності населення, можна спрогнозувати уповільнення темпів зростання ринку або незначне скорочення його ємності. Найближчим часом український споживач буде також орієнтований на продукцію вітчизняного виробництва. Отже, вітчизняний ринок макаронних виробів буде розвиватись у напрямку підвищення якості виробів. І в цьому процесі продовжиться формування споживчого ринку, яке, у першу чергу, зумовить внутрішню сегментацію за видами макаронних виробів. З одного боку, – це попит на продукцію традиційних рецептур. З іншого, – це

категорія «паст» з твердих сортів пшениці, яка позиціонується у більш високих цінових сегментах. Ця категорія розвивається за рахунок тих споживачів, у яких сформувалася нова культура споживання макаронних виробів як самостійної страви.

Для всього харчового ринку характерний розподіл на два великих сегменти [9]. Перший сегмент формується масовим споживачем з невисоким рівнем доходів. Але споживачі цієї групи сьогодні хочуть поліпшити якість харчування, а сучасні вітчизняні виробники можуть запропонувати адекватну продукцію. Другий сегмент, що включає ціновий сектор «середній плюс» і «преміальний», формується споживачами, які хочуть отримати автентичні макаронні вироби, яким притаманні відмінні якості [10].

Успішна бізнес-модель складається з пропозиції, що має високу цінність для споживача, а також з ключових ресурсів і процесів, котрі підприємству доведеться поєднувати, щоб створити свою пропозицію [8]. Для оцінки ефективності бізнес-моделі ПрАТ «Чумак» за допомогою GEL-факторів характеристики об'єднані в 3 групи факторів (Great customers – наявність відданих клієнтів; Easy sales – відносна простота здійснення продажу; Long life – гарантоване довголіття компанії) (табл. 1).

Таблиця 1

## Розробка бізнес-моделі розвитку ПрАТ «Чумак» за допомогою GEL-факторів

		Показник			
		Необхідний	Ідеальний	Середній	Низький
Характеристики клієнтів	Кількість	Велика		+	
	Простота знаходження	Висока	+		
	Модель витрачання коштів	Сприятливе	+		
Цінність клієнтів для компанії	Грошова цінність продажу	Висока	+		
	Повторні продажі	Численні	+		
	Поточна підтримка продажів	Незначна	+		
Цінність для клієнтів	Ступінь важливості	Висока	+		
	Конкурентна перевага	Значне	+		
	Співвідношення ціна-цінність	Вигідне	+		
Витрати на залучення клієнтів	Точки доступу до продукту	Чисельна		+	
	Необхідна підтримка продажів	Незначна		+	
	Потреба в промо-заходах	Низька	+		
Прибуток від одного продажу	Коефіцієнт прибутковості	Висока	+		
	Апселлінг і перехресні продажі	Інтенсивні	+		
	Поточні витрати на обслуговування продукту	Низькі	+		
Необхідні інвестиції	Запуск компанії	Низькі	+		
	Утримання частки ринку	Низькі	+		
	Утримання передових позицій	Низькі	+		

Джерело: власні розрахунки автора

Оцінка бізнес-концепції включає 3 етапи:

- 1) Заповнення контрольних таблиць (контрольна таблиця оцінки GEL-факторів і прийомів компенсації),
- 2) Коригування стратегії (наводиться спеціальна оціночна форма),
- 3) Складання останніх розрахунків (перегляд бізнес-моделі хоча б раз на півроку).

Сильні сторони бізнес-моделі підприємства [7]:

1. Цільові клієнти ПрАТ «Чумак» звикли платити за якісну продукцію більш високу ціну, яка відповідає європейським стандартам. А отже зацікавлені у випуску нової продукції для споживачів, які звикли слідкувати за своїм здоров'ям.

2. Існують великі можливості для перехресних продажів та апселлінга. Підприємство ПрАТ «Чумак» випускає достатньо великий асортимент продукції, який задовольнить будь-якого клієнта. Основним додатковим продуктом для продажу разом з макаронами може бути спагеті-соуси. Всього існує чотири види спеціальних соусів: «Арабіата», «Боскайола», «Наполітана», «Італійський болоньєз». Всі соуси мають інформативну упаковку, яка розповідає про склад, а також про кращий спосіб їх подачі.

3. Відомість бренду «Чумак». За весь період існування підприємство здобуло прихильність українського споживача до своєї продукції. Немає кращої реклами як гарне ім'я та позитивні відгуки постійних клієнтів.

Слабкі сторони бізнес-моделі підприємства:

1. Для здійснення продажу нового виду макаронних виробів дієтичного складу не-

обхідно поінформувати своїх потенційних клієнтів та зацікавити їх на здійснення покупки.

2. Значні затрати на маркетингові заходи.

В рамках розробки конкурентної стратегії диференціації пропонується розширити асортимент за рахунок впровадження нового продукту – листів для лазань для споживачів «преміум» – сегменту, що може доповнюватись додатковими асортиментними позиціями (начинки, соуси, добавки тощо).

З метою аналізу співвідношення обсягів продажу, собівартості та прибутку підприємства проведений маржинальний аналіз, який довів наступне: маржинальний дохід на одиницю продукції – 11,9 грн., рівень беззбиткового виробництва – 48571,2 кг, поріг беззбитковості дорівнює 3049,8 тис. грн., запас фінансової міцності – 3724,4 тис. грн. (табл. 2).

Таблиця 2

## Маржинальний аналіз стратегії

Показники	Значення
Кількість виробленої продукції, кг	107887,0
Постійні витрати, тис. грн.	576,5
Змінні витрати на 1кг	50,9
Ціна реалізації 1кг, грн.	62,8
Маржинальний дохід на одиницю, грн.	11,9
Рівень беззбиткового виробництва, кг	48571,2
Поріг беззбитковості, тис. грн.	3049,8
Виручка від реалізації, тис. грн.	6774,2
Запас фінансової міцності, тис. грн.	3724,4
Коефіцієнт запасу фінансової міцності, %	55,0

Джерело: розрахунки автора

За допомогою вихідних даних побудуємо графік точки беззбитковості виробництва листів для лазань ПрАТ «Чумак» (рис. 2).

Для оцінки ефективності проектів, з нашої точки зору, більш доцільно застосовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші чинники (табл. 3).

Правильне визначення обсягу початкових витрат на проект є запорукою якості розрахунків окупності проекту. Виручка після реалізації проекту і прибуток на підприємстві збільшаться відповідно на 6774,2 тис. грн. і 265,8 тис. грн. Чистий прибуток на підприємстві ПрАТ «Чумак» становитиме 1297,6 тис. грн. Рентабельність виробництва складе 24,9%, а рентабельність продажів – 19,2%.

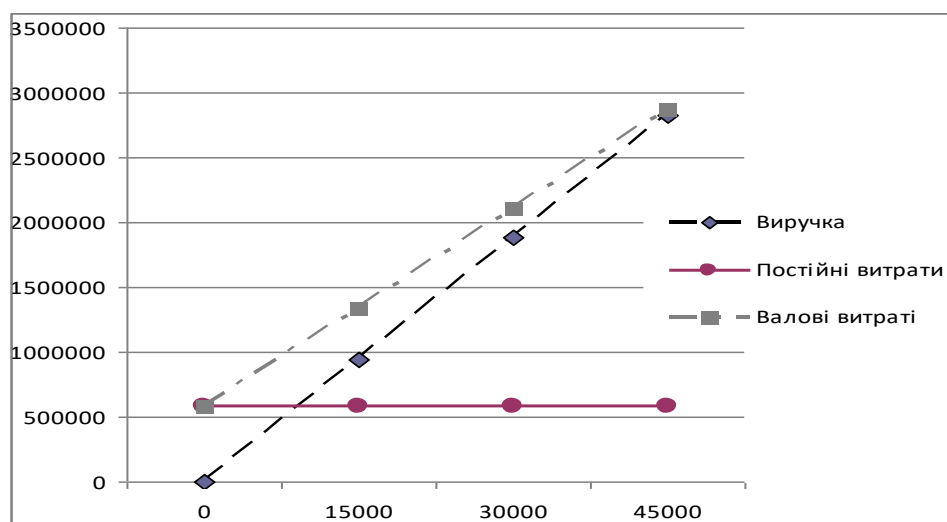


Рис. 2. Точка беззбитковості виробництва листів для лазаньї  
Джерело: розрахунки автора

Таблиця 3

### Ефективність проекту з виробництва листів для лазаньї на 1 рік

Показники	Значення
Повна собівартість продукції, тис. грн.	5210,8
Виручка від реалізації, тис. грн.	6774,2
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	1563,4
у т.ч. на 1кг продукції	14,5
Прибутковий податок, тис. грн.	265,8
Чистий прибуток, тис. грн.	1297,6
Рентабельність виробництва, %	24,9
Рентабельність продажів, %	19,2

Джерело: розрахунки автора

**Висновки.** Методи просування видів і типів макаронних виробів повинні відрізнятися акцентами на психографічних особливостях цільової аудиторії. Аналіз бізнес-моделі ПрАТ «Чумак» за допомогою GEL-факторів дозволяє зробити висновок, що підприємство грамотно реалізує свою концепцію розвитку бізнесу та розширення ринку. Застосування стратегії диференціації передбачає розширення асортименту за рахунок залучення споживачів «преміум» – сегменту. В рамках розробки конкурентної

стратегії диференціації пропонується введення нового продукту – листів для лазаньї. Розрахунки показали зростання рентабельності виробництва та рентабельності продажів. Таким чином, проект по виробництву нової продукції – листів для лазаньї, є ефективним, може доповнюватись додатковими асортиментними позиціями (начинки, соуси, добавки тощо), що в подальшому сприятиме розширенню присутності ПрАТ «Чумак» на ринку макаронів та макаронних виробів.

#### Список літератури:

1. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент: [навч. посіб.] / М.І. Белявцев, В.Н. Воробйов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
2. Загородній А.Г. Проблеми реалізації інноваційних стратегій машинобудівними підприємствами та шляхи їх вирішення/ А.Г. Загородній// Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 498–503.
3. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: [учебник] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Юристъ, 2002. – 416 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : проблеми, концепції, методи : [навч. посіб.] / Ілляшенко С.М. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с. Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету 2011,

№ 6, Т. 4, с. 43

5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб: Питер Ком, 2005. – 896 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»)
6. Могилевская О.Ю. Особенности формирования маркетинговой стратегии развития промышленного предприятия / О.Ю. Могилевская // Экономика та держава. – 2007. – № 5. – С. 42–45.
7. Мордвінцева Т.В. Ринкова стратегія металургійних підприємств на основі маркетингової ділової активності / Т.В. Мордвінцева // Інвестиції : практика та досвід . – 2008. – № 17. – С. 35–39.
8. Подреза С.М. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства / С.М. Подреза // Формування ринкових відносин в Україні . – 2006. – № 7(62). – С. 48–52.
9. Alfred W. Crosby, *The Columbian Exchange: Biological and Cultural Consequences of 1492* (30th anniversary edn., Westport, Conn., 2003).
10. Carol Helstosky, *Garlic and Oil: Politics and Food in Italy* (Oxford and New York, 2004).

**List of references:**

1. Byelyavtsev, M.I. (2006) *Marketingoviy menedzhment* [Marketing Management], textbook, K: Center of educational literature, 407 p.
2. Zagorodny, A.G. (2009) Problems of machine-building enterprises innovative strategies and solutions, *Journal of National University "Lviv Polytechnic"*, no 657, pp. 498-503.
3. Zaitsev, L.G. (2002) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management], textbook, Moscow: 416 p.
4. Ilyashenko, S.M. (2003) *Management of innovation development: challenges, concepts, methods* [Management of innovation development: challenges, concepts, methods], textbook, Sumu: SHS "University Book", 278 p.
5. Kotler, F. (2005) *Marketingoviy menedzhment* [Marketing Management], textbook, St. Petersburg: Peter Kom, 896 p.: ill. (Series "Theory and Practice of Management")
6. Mohylevskaya, O.Y. (2007) Features of the formative marketynhovoy industrial enterprise development strategy, *Economy and the State*, no 5, pp. 42-45.
7. Mordvintseva, T.V. (2008) Market Strategy steel enterprises based marketing business activity, *Investments: practice and experience*, no 17, pp. 35-39.
8. Podryeza, S.M. (2006) Features and problems of building innovative strategy in the strategic development of the company, *Formation of market relations in Ukraine*, no 7 (62), pp. 48-52.
9. Crosby, Alfred W. (2003) *The Columbian Exchange: Biological and Cultural Consequences of 1492* (30th anniversary edn., Westport, Conn.
10. Helstosky, Carol. (2004) *Garlic and oil: politics and food in Italy* [Garlic and Oil: Politics and Food in Italy], textbook, Oxford and New York, 212 p.